

Are Your Lights On?

How to Figure Out
What the Problem Really Is

你的灯亮着吗?

发现问题的真正所在

[美] Donald C. Gause 著
Gerald M. Weinberg 著

俞月圆 译



1111

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

□□□Donald C. Gause□ Gerald M. Weinberg

□ □ □ □ □ □

ISBN 978-7-115-33563-0

□ □

□ □

[illegible]

□□

□□□□

□□

□□

□□□□□□□□□□

□1□ □□□□

□2□ □□□□□□□□

□3□ □□□□□□□□

□□□□□□□□□□□□

□4□ □□□□□□□□

□5□ □□□□□□

□6□ □□□□□□□□

□□□□ □□□□□□□□

□7□ □□□□□□

□8□ □□□□□□□□

□9□ □□□□□□□□□□

□10□ □□□□□□□□□□

□□□□ □□□□□□□□

□11□ □□□□□□

□12□ □□□□□□□□

□13□ □□□□□□□□

□□□□ □□□□□□□□

□14□ □□□·□□□□□□□□□□

□15□ □□□□□□□□□□□□

□16□ □□□□□□□□□□□□

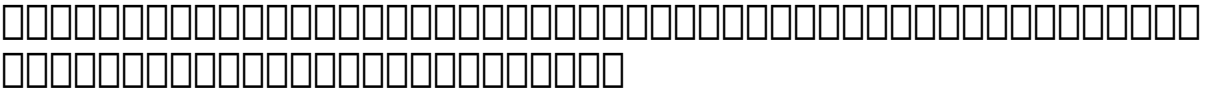
□17□ □□□□□□□□

□□□□ □□□□□□□□□□

□18□ □□□□□□□□□□□□

□19□ □□□□□□□□

□20□ □□□□□□□□



□□

□□□□□□□□

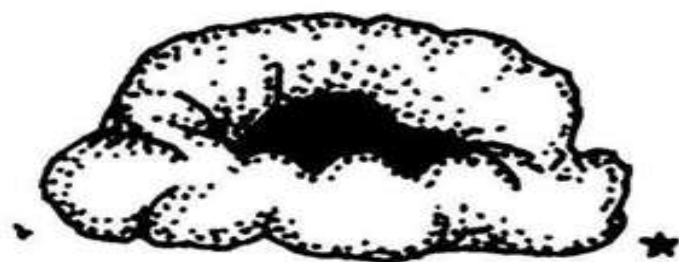
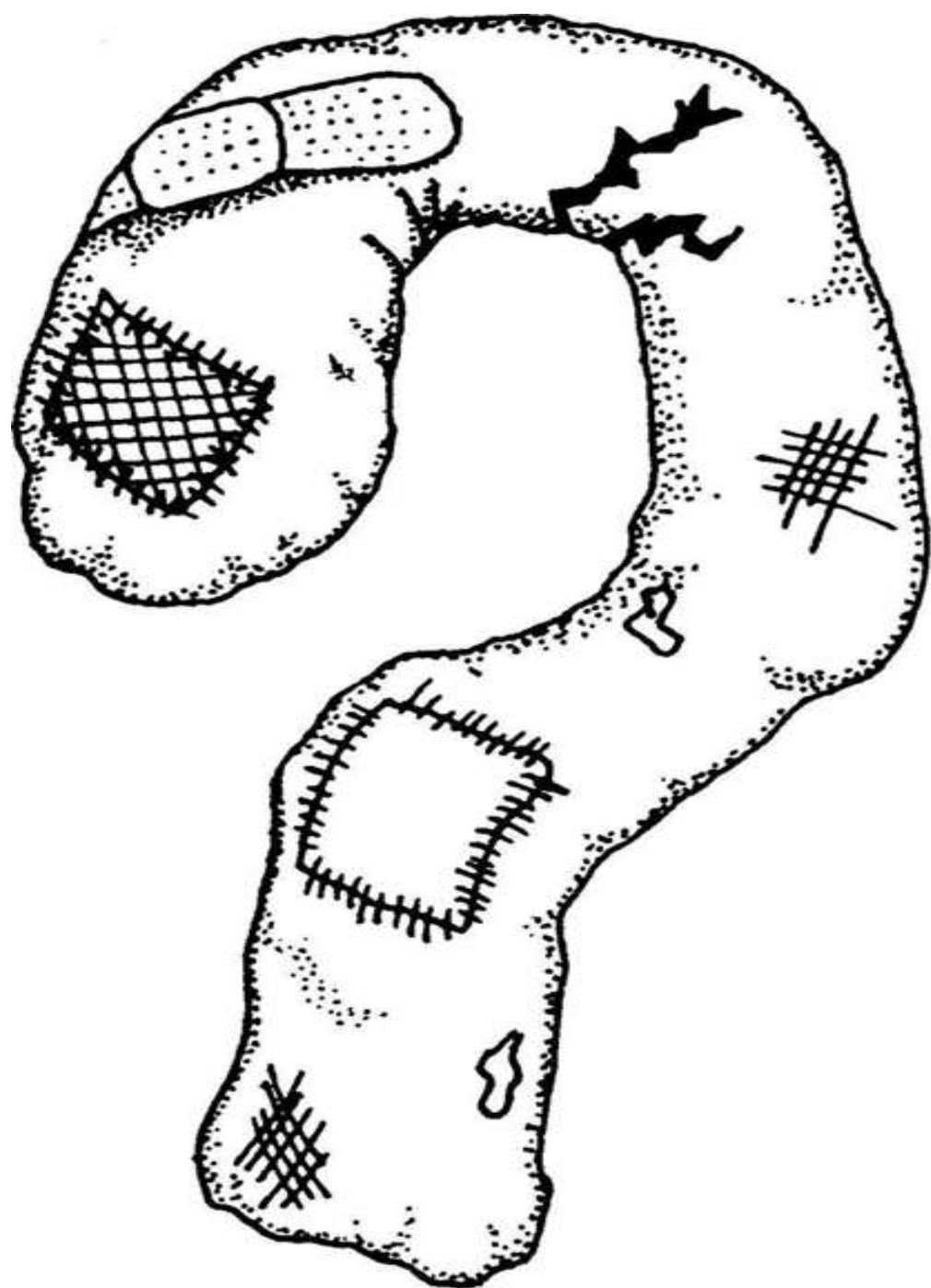
□□□□□□□□1□

□□□□□□□□1□□□

□□□□□□□□1□□□2□□□1□







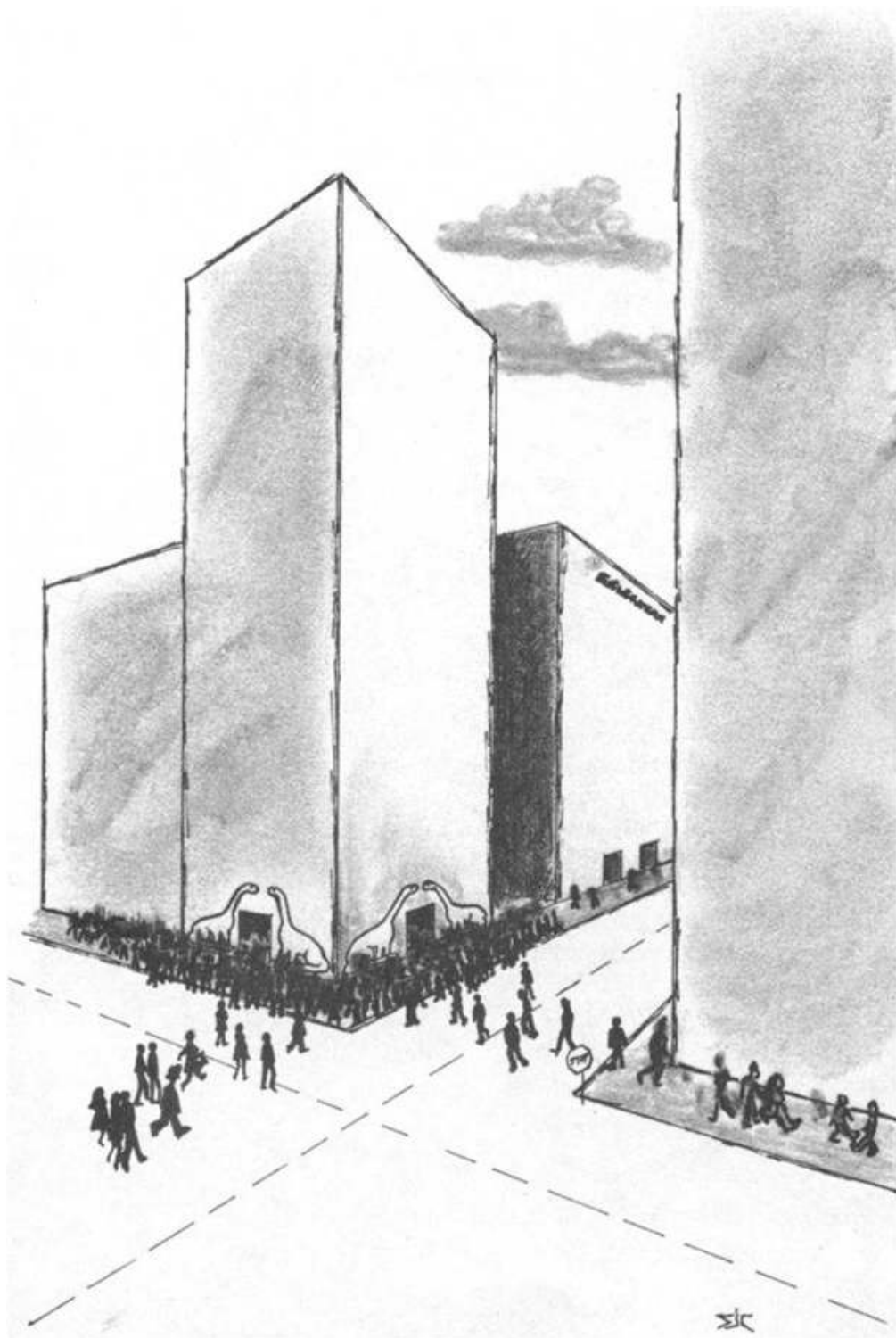
1

73

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

1. 00000000000000000000000090000500
2. 000000000000000000000000
3. 0000000100730000000000000000
4. 00
5. 00000000000000000000000000000000

[illegible]



□□□□□□□□□□□□

1. □□□□□□□□



● 2019 年 10 月 1 日，中共中央、国务院印发了《关于深化人才体制机制改革的意见》，
这是新时代以来党中央首次专门就人才问题出台的顶层设计。

《意见》提出，要深化人才体制机制改革，坚持党管人才原则，坚持面向世界科技前沿、面向国家重大需求、面向国民经济主战场，遵循人才成长规律，以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、识才的魄力、聚才的良方，广开进贤之路，广纳天下英才，用好用活各类人才，聚天下英才而用之，加快建设人才强国。

1. 美国劳工大会 American Congress of Labor 简称 ACL 的成立——背景

19 世纪末 20 世纪初，美国社会经历了快速工业化，工人数量急剧增加，但他们的权益得不到保障，工资低，工作条件恶劣，缺乏基本的劳动保障。

在这样的背景下，工人们开始组织起来，争取自己的权益。1869 年，美国第一个劳工组织——美国劳工大会（ACL）成立。

ACL 的成立标志着美国工人运动的开始。它的主要目标是改善工人的工作条件，争取合理的工资，以及为工人提供基本的劳动保障。

在 ACL 的推动下，美国工人运动迅速发展。1905 年，美国劳工大会（ACL）更名为美国劳工联合会（AFL），这是美国历史上最重要的劳工组织之一。

AFL 的成立为美国工人争取到了许多权益，包括八小时工作制、最低工资标准、以及基本的劳动保障。这些权益的争取为后来的劳工运动奠定了基础。

然而，AFL 的成立也面临着许多挑战。当时的美国政府和企业界对工人运动持敌视态度，经常采取暴力手段镇压工人运动。

尽管如此，AFL 仍然坚持斗争，为工人争取权益。它的成立为后来的劳工运动提供了宝贵的经验和教训。

总的来说，美国劳工大会（ACL）的成立是美国工人运动的重要里程碑。它的成立为美国工人争取到了许多权益，也为后来的劳工运动奠定了基础。

3 实验材料

实验材料包括：实验动物、实验试剂、实验仪器、实验耗材等。实验动物应选择健康、无病、无应激反应的成年动物。实验试剂应选择纯度高、无杂质、无污染的试剂。实验仪器应选择精度准确、性能稳定、操作简便的仪器。实验耗材应选择质量可靠、无污染的耗材。

实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

实验材料	实验材料
实验材料	实验材料
实验材料	实验材料
实验材料	实验材料
实验材料	实验材料
实验材料	实验材料

“实验材料”是指实验过程中所使用的各种材料，包括实验动物、实验试剂、实验仪器、实验耗材等。实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

实验材料的选择应符合实验目的和实验要求。

“我从来没有想过，有一天我会成为你口中的‘别人’。”

“别人”这个词，听起来很陌生，却又那么熟悉。

“别人”是谁？

“别人”是那个在深夜里，独自面对黑暗的人。

别人是那个在240个日夜中，默默付出的人。

别人是那个在无数个瞬间，被遗忘的人。

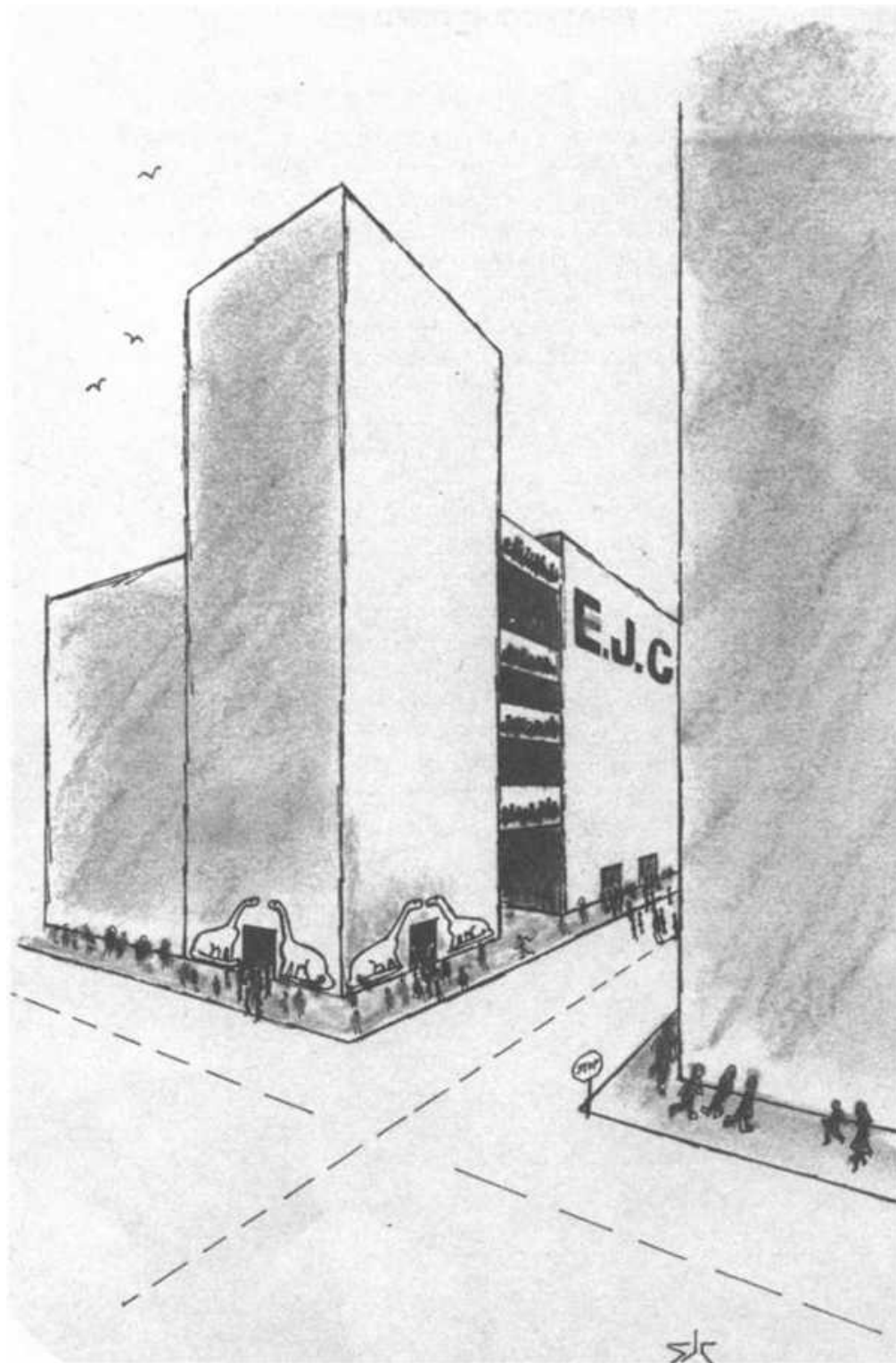
“别人”这个词，听起来很陌生，却又那么熟悉。

别人是那个在无数个瞬间，被遗忘的人。

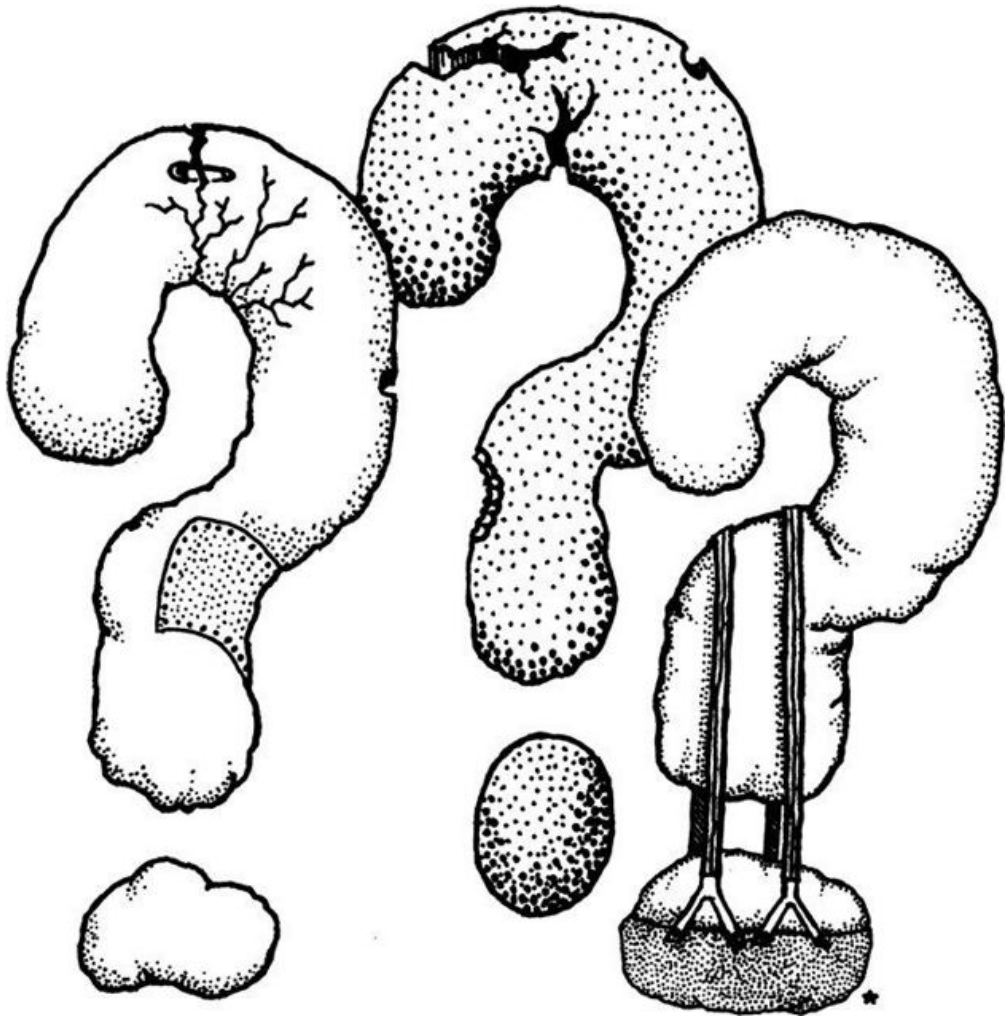
别人是那个在无数个瞬间，被遗忘的人。

<http://www.ituring.com.cn/article/55703>

别人是那个在无数个瞬间，被遗忘的人。



□□□□□□□□□□□□□□□□



4

[illegible][illegible]

11

[illegible]

投标可能性报告

标的物编号

政府收益

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

标的物归属

B	C	A	A	D	B	D	A	A	C	B		\$187,926,351
C	B	A	A	D	C	D	B	A	C	B		\$184,897,680
C	B	B	A	D	C	C	B	A	B	D		\$183,102,395
D	B	B	A	D	B	C	B	B	B	D		\$180,090,444
B	C	A	A	D	B	D	A	A	C	B		\$179,580,604
B	C	A	B	D	C	D	A	A	B	C		\$177,203,945
D	B	A	B	C	C	D	A	B	B	C		\$174,381,509
C	C	B	D	B	A	B	D	A	D	B		\$171,284,137

● ● ● ● ● ●

共有400多万
种可能性

[illegible]

000
0001000000120000000000
000000000000000000000000

[illegible][illegible][illegible]

“ ” 20 900 5

20

1.
2.

面对有利可图的问题时，
道德考量很可能就烟消
云散了。



6

[illegible]

“□□□□□□□□□□”

“□□□□‘□□’□□□□□□□□□□”

“ ”

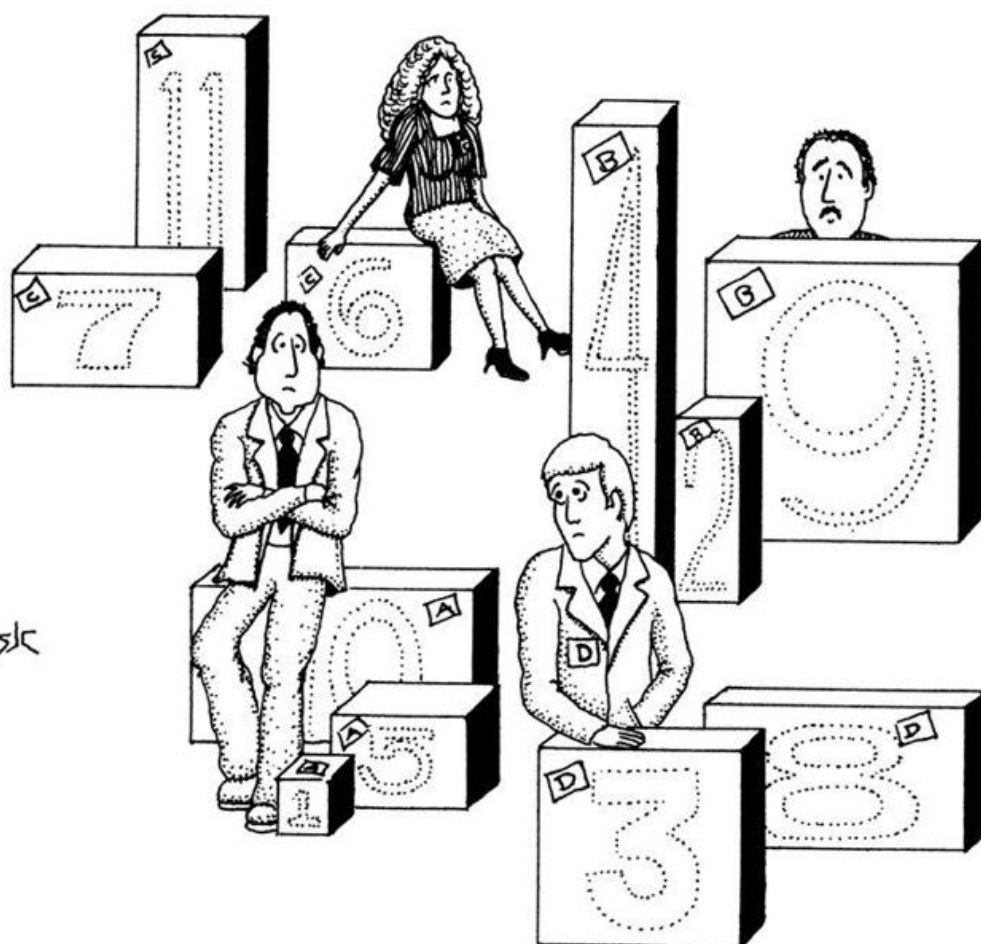
"□□□□'□□'□□□□□□□□□□□□□□□□"

400

[illegible][illegible][illegible][illegible]

□ □

水

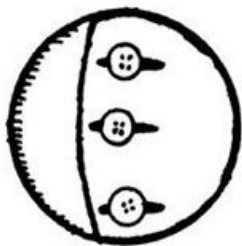
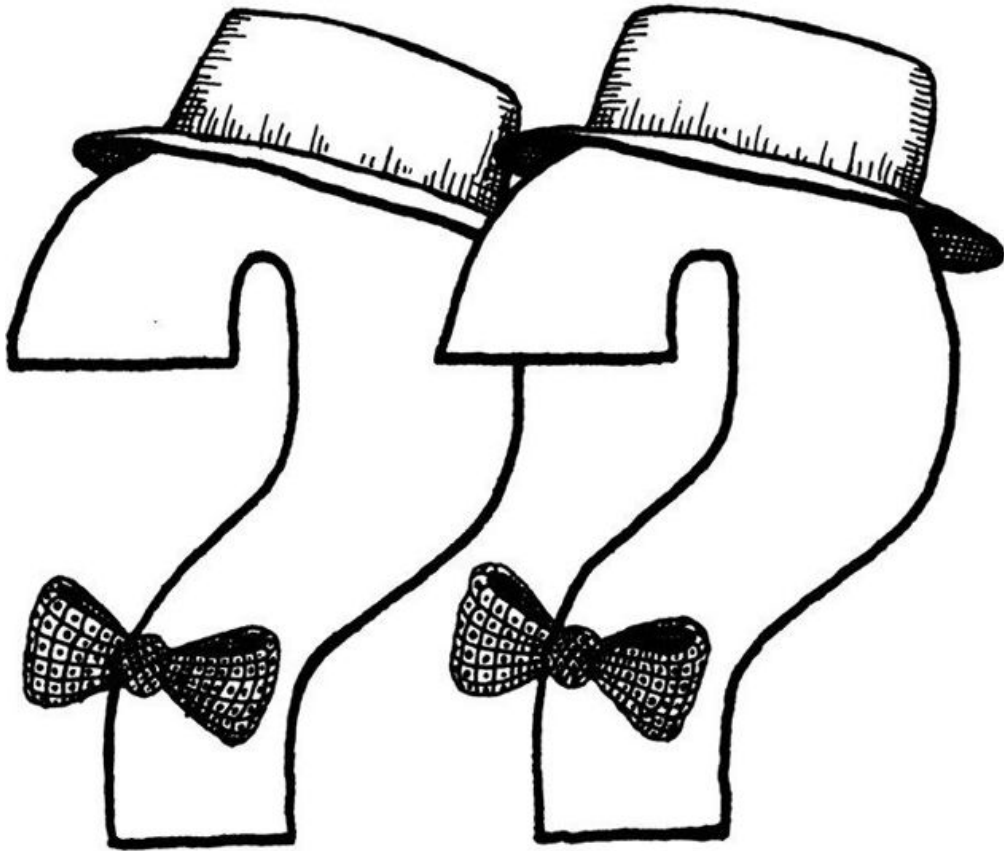
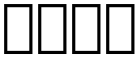
[illegible][illegible]

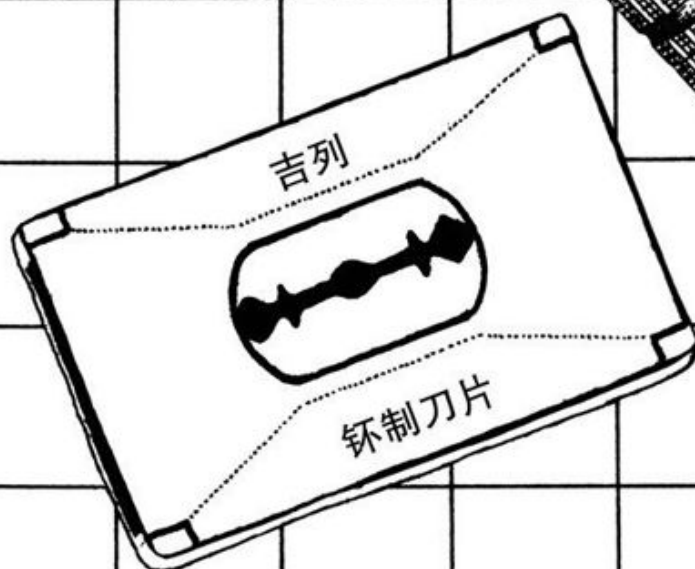
“.....”

“”

“”

“”





水

“ ”

[illegible][illegible]

1. □□□□Donald □ Gerald□□□□□□□□□□——□□□

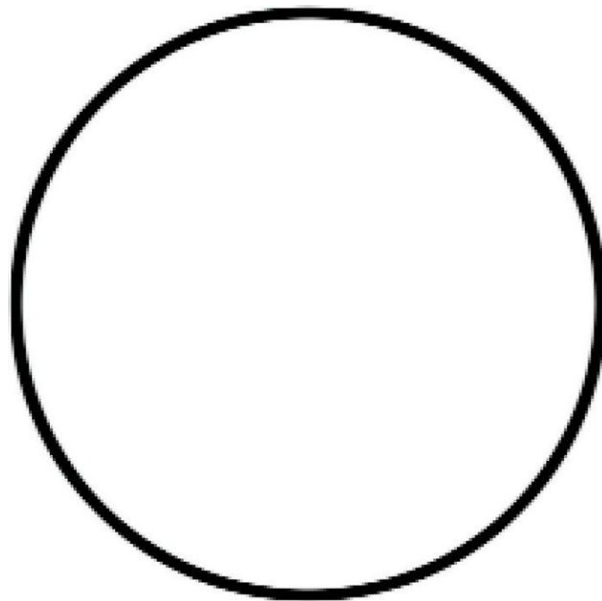
[illegible]

每转换一次视角，
都会发现新的不协调之处。



9 实验目的

通过本次实验，使学生掌握



“实验”的目的是通过实验，使学生掌握实验的基本原理、实验方法和实验技能，培养学生的实验能力和创新意识。实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。通过实验，学生可以加深对理论知识的理解，掌握实验的基本原理、实验方法和实验技能，培养学生的实验能力和创新意识。

实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。通过实验，学生可以加深对理论知识的理解，掌握实验的基本原理、实验方法和实验技能，培养学生的实验能力和创新意识。

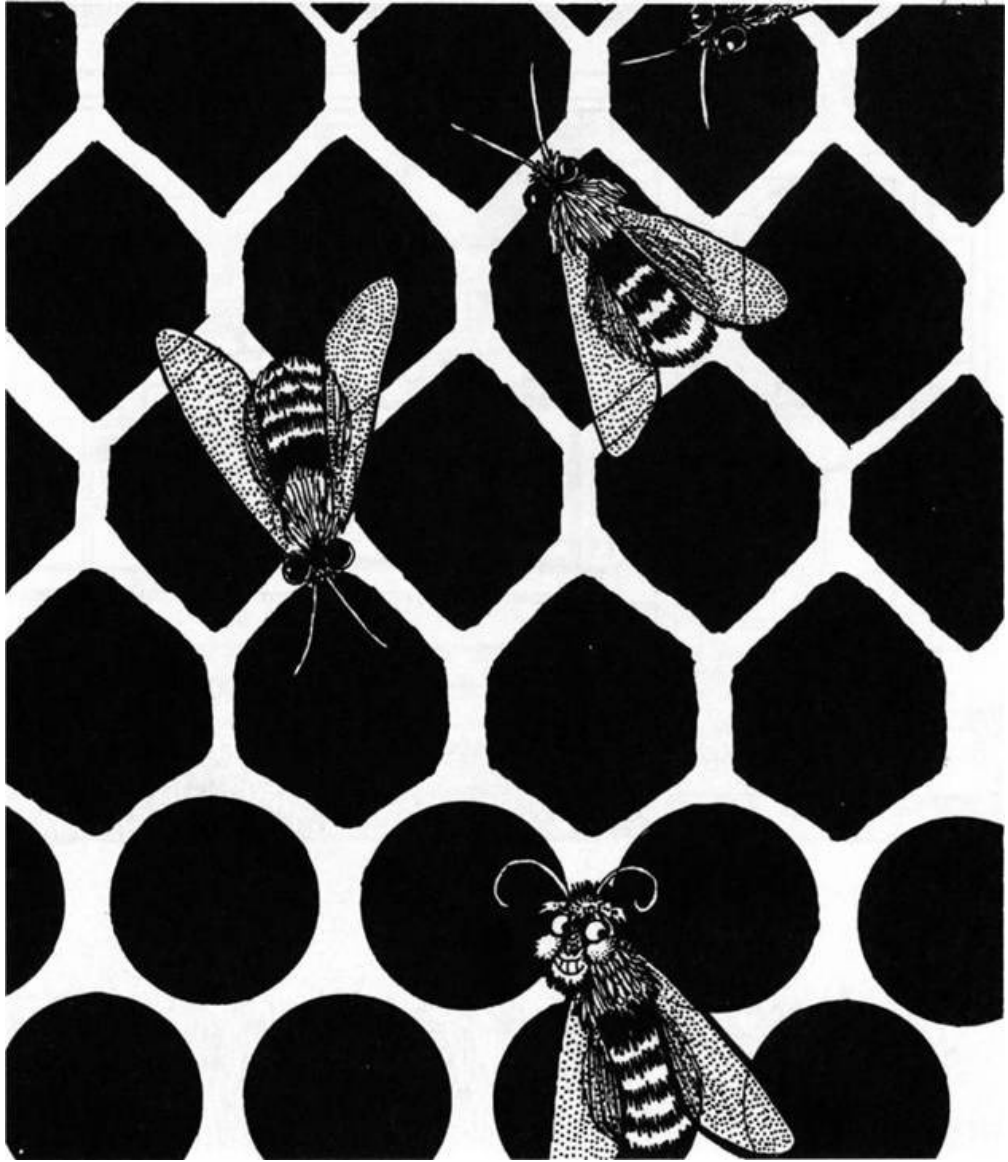
实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。

实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。通过实验，学生可以加深对理论知识的理解，掌握实验的基本原理、实验方法和实验技能，培养学生的实验能力和创新意识。

实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。

实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。

实验是培养学生实践能力的重要途径，也是培养学生创新意识的重要手段。



10 填空题



“ ”

“ ”

□□□

9. □□□□□□□□□□□□□□□□
10. □□□□□□□□□□□□□□□□
11. □□□□□□□□□□□□□□□□
12. □□□□□□□□□□□□□□□□
13. □“□”□□“□□”□

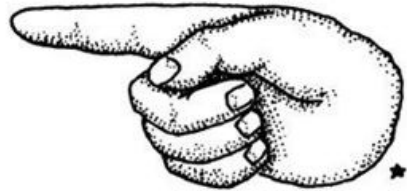
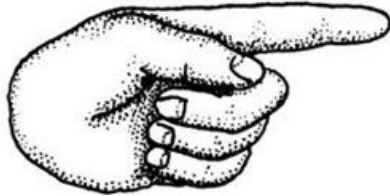
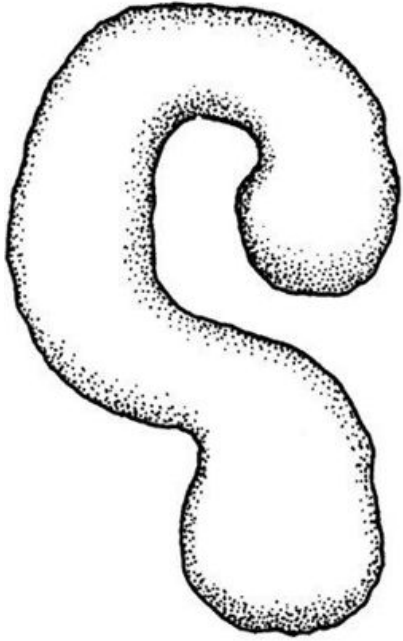
玛丽有一只小羊羔，
燕麦粉像雪一
样白……



1. □“□□”□□“□”□
2. □“□□”□“□”□□“□□”□
3. □□□□□□□□□□□□□□□□
4. □“□□”□□“□□□”□

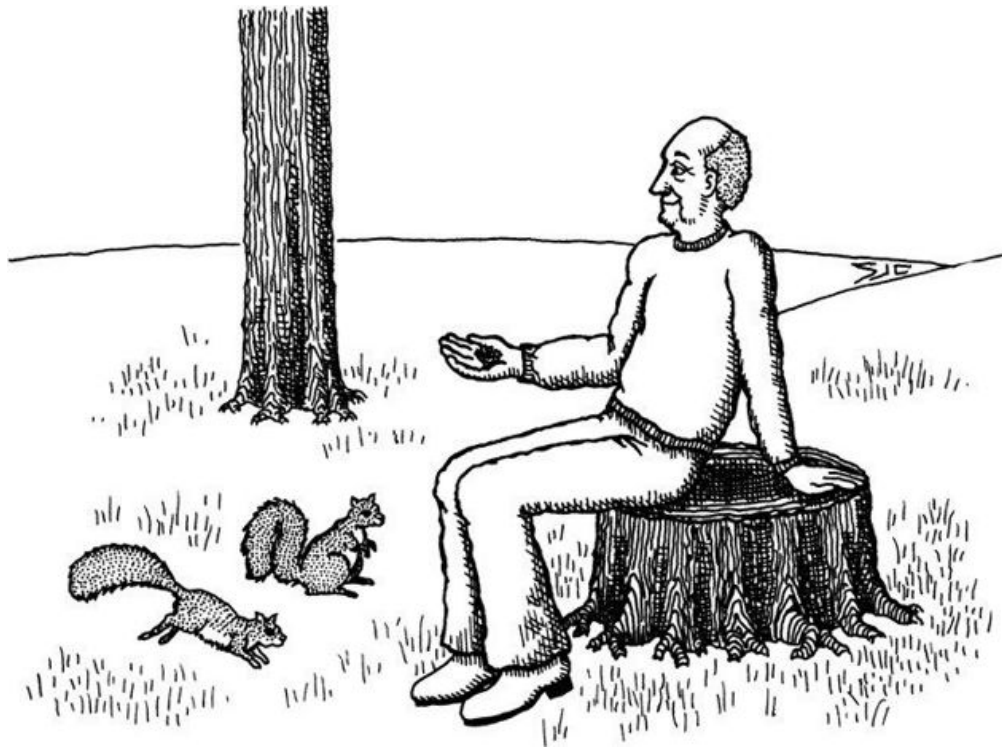
□□□□

□□□□□□□□



我们碰到了一点问题。





13 問題

ある国で、人口の増加率が毎年一定であることがわかった。この国は、1980年の人口が100万人、1990年の人口が120万人であった。この国は、2000年の人口が何万人であったか。

答えは、146.4万人である。

解説は、次の通りである。

1980年の人口を100万人とすると、1990年の人口は120万人である。

この国は、毎年一定の割合で人口が増加している。したがって、1980年から1990年までの10年間の人口増加率は、 $\frac{120 - 100}{100} = 0.2$ である。この増加率を2000年まで適用すると、2000年の人口は、 $100 \times (1 + 0.2)^{10} = 146.4$ 万人である。



✱

□□□□□□□□□□□□□□

□□□□□□□□□□

(a) □□

(b) □□□□□□□□□□□□□□

(c) □□□□

(d) □□

“ ”



□□□□

□□□□□□



በሰነድ ላይ የተጻፈው የጥያቄው ዋና ዋና ክፍሎች “የጥያቄው
የሰነድ” የሰነድ ስርዓት መሰረት የሚደረግበትን ስርዓት

በሰነድ ላይ የተጻፈው የጥያቄው ዋና ዋና ክፍሎች “የጥያቄው” የሰነድ ስርዓት መሰረት
የሰነድ ስርዓት መሰረት የሚደረግበትን ስርዓት “የጥያቄው” የሰነድ ስርዓት መሰረት
የሰነድ ስርዓት መሰረት የሚደረግበትን ስርዓት

የሰነድ ስርዓት

የሰነድ ስርዓት መሰረት

1. የሰነድ ስርዓት
2. የሰነድ ስርዓት መሰረት
3. የሰነድ ስርዓት
4. የሰነድ ስርዓት መሰረት
5. የሰነድ ስርዓት መሰረት

በሰነድ ላይ የተጻፈው የጥያቄው ዋና ዋና ክፍሎች “የጥያቄው” የሰነድ ስርዓት መሰረት
የሰነድ ስርዓት መሰረት

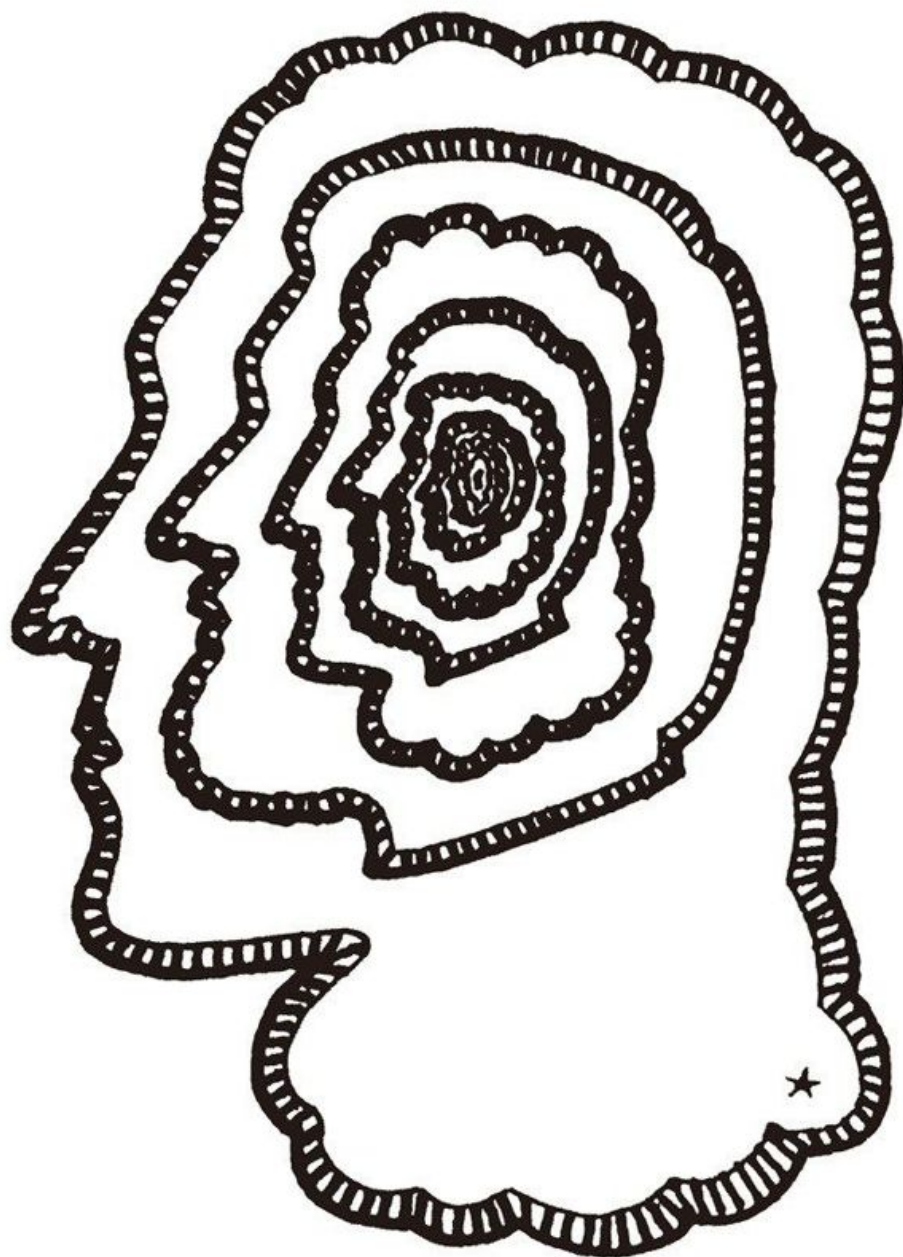
“.....”

.....

.....

..

.....
.....
.....53.27%.....
.....
.....



16

[illegible][illegible]

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

[illegible][illegible]

1.
2.

2a. _____
_____"_____"

[illegible][illegible]

--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

17

“ ” “ ”

“ ”

_____“ ”_____

_____“ ”_____“ ”_____

_____1_____2_____3_____

1. _____—_____
2. _____—_____
3. _____—_____

_____“ ”_____“ ”_____

(a) 31938

(b) 31929

(c) 31928

(d) 32928

(e) 31828

_____ (c) “ ” _____


黎明出击!

!!!







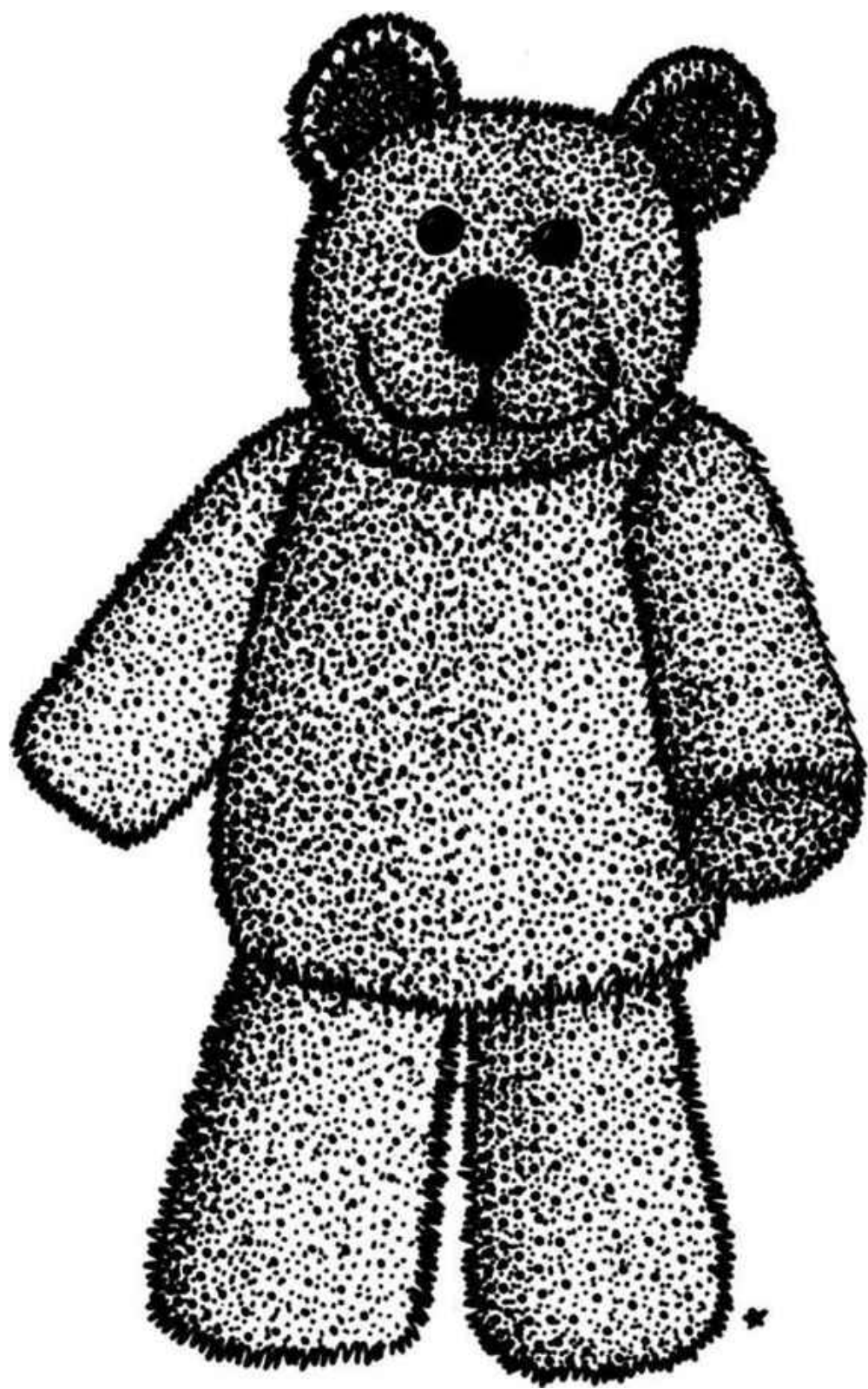
 坦格朗玩具公司工厂

+ 批发商

坦格朗玩具公司的工厂和批发商

水

[illegible]



19

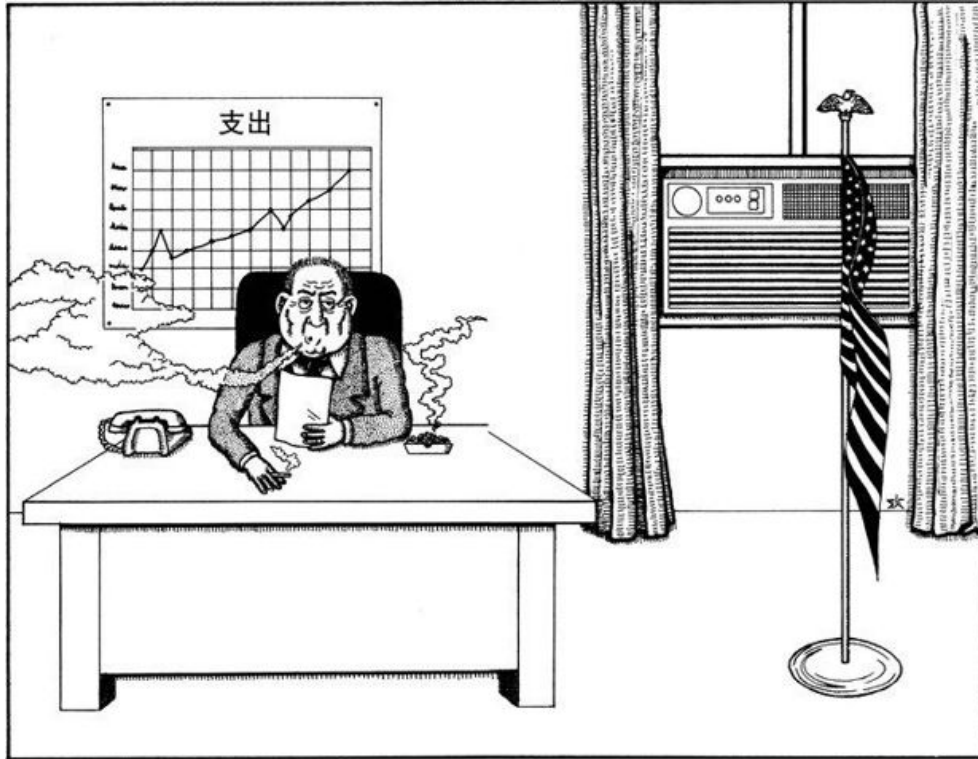
“ ”

[illegible][illegible][illegible]

□□□□□□□□□□“□□□□□□□□□□□□□□□□□1□□□□□□□□□□
□□□□□□□□1□□□□□□□□□□□□□□□1300□□□□1□□□□”

[illegible][illegible]

"□□□□□" □□□□□□□□□□ "□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□"

[illegible]

“<http://www.ituring.com.cn/article/53802>”

[illegible]

"□□□□□□10□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□....."

“ ”

[illegible]

“ ”



20 谜题

谜题由10个数字组成，每个数字由10个字母组成，每个字母由10个数字组成。每个数字的字母组成如下：

数字“0”由字母A、B、C、D、E、F、G、H、I、J组成。数字“1”由字母K、L、M、N、O、P、Q、R、S、T组成。数字“2”由字母U、V、W、X、Y、Z、A、B、C、D组成。数字“3”由字母E、F、G、H、I、J、K、L、M、N组成。数字“4”由字母O、P、Q、R、S、T、U、V、W、X组成。数字“5”由字母Y、Z、A、B、C、D、E、F、G、H组成。数字“6”由字母I、J、K、L、M、N、O、P、Q、R组成。数字“7”由字母S、T、U、V、W、X、Y、Z、A、B组成。数字“8”由字母C、D、E、F、G、H、I、J、K、L组成。数字“9”由字母M、N、O、P、Q、R、S、T、U、V组成。

“谜题”由10个数字组成，每个数字由10个字母组成，每个字母由10个数字组成。每个数字的字母组成如下：——数字“0”由字母A、B、C、D、E、F、G、H、I、J组成。数字“1”由字母K、L、M、N、O、P、Q、R、S、T组成。数字“2”由字母U、V、W、X、Y、Z、A、B、C、D组成。数字“3”由字母E、F、G、H、I、J、K、L、M、N组成。数字“4”由字母O、P、Q、R、S、T、U、V、W、X组成。数字“5”由字母Y、Z、A、B、C、D、E、F、G、H组成。数字“6”由字母I、J、K、L、M、N、O、P、Q、R组成。数字“7”由字母S、T、U、V、W、X、Y、Z、A、B组成。数字“8”由字母C、D、E、F、G、H、I、J、K、L组成。数字“9”由字母M、N、O、P、Q、R、S、T、U、V组成。

1. 谜题由Dorothy L. Sayers谜题组成，每个数字由10个字母组成，每个字母由10个数字组成。每个数字的字母组成如下：——数字“0”由字母A、B、C、D、E、F、G、H、I、J组成。数字“1”由字母K、L、M、N、O、P、Q、R、S、T组成。数字“2”由字母U、V、W、X、Y、Z、A、B、C、D组成。数字“3”由字母E、F、G、H、I、J、K、L、M、N组成。数字“4”由字母O、P、Q、R、S、T、U、V、W、X组成。数字“5”由字母Y、Z、A、B、C、D、E、F、G、H组成。数字“6”由字母I、J、K、L、M、N、O、P、Q、R组成。数字“7”由字母S、T、U、V、W、X、Y、Z、A、B组成。数字“8”由字母C、D、E、F、G、H、I、J、K、L组成。数字“9”由字母M、N、O、P、Q、R、S、T、U、V组成。

谜题由10个数字组成，每个数字由10个字母组成，每个字母由10个数字组成。每个数字的字母组成如下：

数字	字母	数字	字母
112	25	7	00
133	25	7	0
157	27	5	0
147	14	6	000
19	5	7	00
32	30	2	0
192	17	4	000

“谜题”由10个数字组成，每个数字由10个字母组成，每个字母由10个数字组成。每个数字的字母组成如下：——数字“0”由字母A、B、C、D、E、F、G、H、I、J组成。数字“1”由字母K、L、M、N、O、P、Q、R、S、T组成。数字“2”由字母U、V、W、X、Y、Z、A、B、C、D组成。数字“3”由字母E、F、G、H、I、J、K、L、M、N组成。数字“4”由字母O、P、Q、R、S、T、U、V、W、X组成。数字“5”由字母Y、Z、A、B、C、D、E、F、G、H组成。数字“6”由字母I、J、K、L、M、N、O、P、Q、R组成。数字“7”由字母S、T、U、V、W、X、Y、Z、A、B组成。数字“8”由字母C、D、E、F、G、H、I、J、K、L组成。数字“9”由字母M、N、O、P、Q、R、S、T、U、V组成。

“我听说你最近去了趟美国，是不是有什么重要的事情？”
“是啊，确实有点棘手。”

“能说说看吗？”

“是这样的，我们公司最近接到了一笔大订单，但是客户要求我们在两周内交货。这对我来说是个挑战，因为我们的生产线目前正处于维护状态。不过，我已经想出了一个办法，就是临时增加一些人手，这样可以保证按时交货。”

“听起来不错，但是临时增加人手可能会带来一些管理上的问题。你有没有想过怎么解决这个问题？”
“当然，我已经考虑到了。我会安排一些新员工来接手，同时也会让一些老员工留下来指导他们。这样可以保证工作的连续性和质量。”

“嗯，听起来是个可行的方案。不过，你有没有想过怎么跟客户沟通这个问题？”

“我已经跟客户沟通过了，他们表示理解。而且，我也已经跟他们承诺了，如果有任何问题，我会第一时间跟他们沟通。所以，我觉得这个方案是可行的。”

“嗯，听起来不错。不过，你有没有想过怎么跟员工沟通这个问题？”

“嗯。”

噗!



鱼总是最后
一个看到水的。

